

BCR3101 – Bacheloroppgave

Vil praktisering av Revenue Management bedre kapasitetsutnyttelsen ved hoteller utenfor kjede?

2016



”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Innholdsfortegnelse

1.0 Forord	4
2.0 Sammendrag	5
3.0 Innledning	6
3.1 Problemstilling	6
3.2 Avgrensninger	6
3.3 Formål	6
4.0 Informasjon om informantene	7
4.1 Dr.Homs, Geilo	7
4.2 Camillas Hus, Oslo	7
4.3 Hotel Continental, Oslo	7
5.0 Bakgrunn for valg av tema	7
6.0 Teori	8
6.1 Bakgrunn for valg av teori	8
6.2 Hva er Revenue Management	8
6.3 Opprinnelsen av Revenue Management	8
6.3.1 Kriterier for anvendelse av Revenue Management	9
6.3.2 Segmentering	9
6.3.3 Fast kapasitet	9
6.3.4 Historikk	10
6.3.5 Produktet kan bestilles før bruk	10
6.3.6 Produktet kan ikke lagres ved dagens slutt	10
6.3.7 Variable kostnader er lavere enn faste	10
6.3.8 Sesongvariabel etterspørsel	10
6.4 Hva menes med RevPAR?	11
6.5 Segmentering	11
6.5.1 Geografisksegmentering	12
6.5.2 Demografisk segmentering	12
6.5.3 Psykografisk segmentering	12
6.5.4 Atferdssegmentering	13
6.6 Posisjonering	14
6.7 Prisstrategier	16
6.7.1 Value Creation	17
6.7.2 Reference Prices	17
6.7.3 Price Structure	17
6.7.4 Price & Value Communication	17
6.7.5 Pricing Policy	18
6.7.6 Price Level	18
6.8.1 Kontrollere tilbud og etterspørsel	20
6.9 Unique selling points (USP)	22
6.10 Distribusjon	22
6.10.1 Distribusjonskanaler	23
7.0 Metode	26
7.1 Valg av metode	26
7.2 Valg av forskningsdesign	26
7.3 Utvalgsprosedyre	26
7.4 Primær- og sekundærdata	27
7.5 Datainnsamlingsmetode	27

7.6 Intervju	27
7.7 Intervjutype	27
7.8 Transkribering	28
8.0 Analyse	29
8.1 Pris	29
8.2 Segmentering	30
8.3 Posisjonering	31
8.4 Kapasitetsutnyttelse	33
8.4.1 Respondent 1	33
8.4.2 Respondent 2 (Dr. Holms)	34
8.4.3 Respondent 3	35
8.4.4 Respondent 4 (Camillas Hus)	36
8.4.5 Respondent 5 (Hotell Continental)	36
8.5 Distribusjonskanaler	37
9.0 Verifisering og validitet av datainnsamlingen	39
10.0 Konklusjon	40
11.0 Forslag til videre forskning:	41
12.0 Litteraturliste	42
12.2 Nettsider:	43

Vedlegg:

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Dybdeintervju

Antall ord: 12 009

1.0 Forord

Dette er vår avsluttende oppgave for bachelorstudiet hotelledelse og restaurantdrift ved Høyskolen Kristiania, årskull 2013-2016. Det har vært tre spennende, lærerike og ikke minst krevende år som nå avsluttes med denne oppgaven. Vi har hatt flere interessante fag i studiet, men i tre semestre har vi hatt *Sales and Revenue Management*. Interessen for faget ble bare større og større, og det ble helt naturlig at vi skulle skrive en bachelor om akkurat dette. Revenue Management er et viktig fagfelt innen reiselivs- og servicebransjen hvor det konstant skjer store endringer. Den økende interessen for faget sørget for dette valget av tema til oppgaven.

Det er flere personer vi gjerne vil takke og som har vært viktige bidragsytere for denne bacheloroppgaven. Vi ønsker med dette å rette en stor takk til følgende personer:

Henning Friberg, høyskolelektor ved Høyskolen Kristiania. Takk for at du har gjennom tre flotte år har bidratt til vår interesse for Revenue Management. Som vår veileder har du satt oss på riktig kurs og hjulpet oss når vi har stått fast. Tusen takk for god veiledning underveis og tre inspirerende år.

Rita Rasmussen, Revenue Manager ved Hotel Continental. Tusen takk for at du tok deg tid til å gjennomføre et dybdeintervju med oss og for å ha gitt oss et godt innblikk i hvordan dere praktiserer en dynamisk prisstrategi.

Mario Rego, tusen takk for at du tok deg tid til å gjennomføre et dybdeintervju med oss.

I tillegg vil vi rette en stor takk til de to anonyme respondentene for å ha tatt seg tid til å hjelpe oss under en svært hektisk periode.

2.0 Sammendrag

Dagens hotellnæring er styrt av de store kjedene, som aktivt praktiserer Revenue Management. De har store avdelinger som opererer med prisstrategier, analysering av etterspørsel og ulike former for distribusjon. Dagens forbrukere er mer prisorienterte enn noen gang og vet hva deres marginale betalingsvilje er. Derfor har pris blitt et av de største konkurransefortrinnene innen næringen. Satsingen på denne strategien har gitt kjedene muligheten til å kunne tilby riktig pris, til riktig kunde, gjennom riktig kanal, til riktig tid gjennom riktig pakke. Vi mener at frittstående hoteller vil kunne ha stort utbytte av å benytte seg av en mer dynamisk modell, hvor de ikke setter prissetter seg etter produktet, men kundesegmenter. På bakgrunn av dette har vi i denne bacheloroppgaven undersøkt om dynamisk prising sammen med distribusjonskanaler, posisjonering og segmentering påvirker etterspørselen for hoteller utenfor kjede.

Vi har benyttet oss av et kvalitativt forskningsdesign med både semi-strukturerte og strukturerte dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode. I utvelgelsen av vårt strategiske utvalg har det vært viktig å ha respondenter som innehar sentrale stillinger i deres hotell for å kunne få den informasjonen vi trenger for å besvare vår problemstilling.

Vi har følgende problemstilling: *Vil praktisering av Revenue Management optimalisere kapasitetsutnyttelsen ved hoteller utenfor kjede ?*

Etter endt forskning sitter vi igjen med en bekreftelse om at teorien passer de temaene respondentene uttaler seg om. Hotellene som ikke praktiserer revenue management ønsker å kunne utrette en mer dynamisk prisstrategi. Vi som forskere sitter igjen med et inntrykk av at om hotellene skal kunne optimalisere kapasitetsutnyttelsen må de styre etterspørselen med verktøy som pris og distribusjonskanaler.

3.0 Innledning

3.1 Problemstilling

Vil praktisering av Revenue Management optimalisere kapasitetsutnyttelsen ved hoteller utenfor kjede?

3.2 Avgrensninger

Vi har valgt å undersøke hoteller som ikke er knyttet til de store hotellkjedene. Dette har vi valgt fordi hotellkjedene ofte har en sentral *revenue management*-avdeling som arbeider for hele kjeden. Derfor har vi valgt de individuelle hotellene som er utenfor kjeder som *Nordic Choice*, *Scandic* og *Thon Hotels*. Vi har også begrenset oss til hoteller kun i Norge.

3.3 Formål

Formålet vårt med oppgaven er å måle hvor vidt hoteller som ikke er knyttet til de store hotellkjedene i Norge kan praktisere *revenue management* på en effektiv måte for å optimalisere sin kapasitetsutnyttelse. Vi ønsker spesielt å se på dette med tanke på kjedehotellenes kollektive *revenue management*-avdelinger er svært kostnadseffektive og vi ønsker å undersøke om dette lar seg gjøre i hotellene som ikke har en hotellkjede i ryggen.

4.0 Informasjon om informantene

4.1 Dr.Holms, Geilo

Dr.Holms er et hotell holder til på destinasjonen Geilo, og fokuserer på kurs og konferanse i tillegg til spa og feriereisende. Dr.Holms er et hotell med kjent historie, og er blant De Historiske. I dag innehar de 123 rom og anses som det ledende hoteller på Geilo.

4.2 Camillas Hus, Oslo

Camillas Hus er et lite og intimt 7 roms hotell plassert midt i Oslo sentrum. Hotellet ble nyåpnet i November 2015 og er blant De Historiske. Deres fokus er personlig service og spesifiserer seg på forretningsreisende og weekendturer.

4.3 Hotel Continental, Oslo

Hotel Continental går under kategorien luksushotell og er plassert midt i hjertet av Oslo. Med sitt fokus på forretningsreisende og konferanse. Per i dag ligger Continental på 3.Plass over beste hoteller i Oslo.

Våres to siste informanter ønsket i denne oppgaven å fremstå som anonyme, men vi kan fortelle at de begge er frittstående og har også fokus på kurs og konferanse i tillegg til individuell booking.

5.0 Bakgrunn for valg av tema

I løpet av bachelorløpet for hotelledelse ved Høyskolen Kristiania har vi hatt tre semestre med faget Revenue Management. Revenue Management er et fag som fremdeles er lite utbredt blant norske universiteter og høyskoler. Vår foreleser og veileder ved Høyskolen Kristiania, Henning Friberg, har presisert at det fortsatt er for liten kunnskap om emnet og han savner større kompetanse og satsing innenfor faget, både innen hotell, men andre bransjer. Vi har valgt Revenue Management som tema og gjennomført denne oppgaven sammen på bakgrunn av vår felles interesse for faget, og vår oppfattelse er at dette kommer godt med videre ut i arbeidslivet. Teorien innenfor Revenue Management stammer opprinnelig fra amerikansk forskning, og store deler av teorien er produsert derfra.

6.0 Teori

6.1 Bakgrunn for valg av teori

For å kunne besvare vår problemstilling er det nødvendig å dekke det teoretiske fundamentet innen Revenue Management. Teoriene vi tar i bruk og forankrer i oppgaven er viktige fagområder innen dynamisk prising og etterspørsel. Ettersom Revenue Management er et bredt fagfelt har vi valgt å ta med de generelle teoretiske prinsippene og ikke gått grundig i dybden i de ulike fagområdene. Litteraturen vi har tatt i bruk har sin hovedvekt i pensumbøker og anbefalt litteratur innen flere fag. Omløpet i den teoretiske forankringen er først en presentasjon av opprinnelsen til Revenue Management og hvilke kriterier som må ligge til grunne for å kunne praktisere det. Videre legger vi frem det vi mener er relevant teori for at hoteller utenfor kjeder kan optimalisere deres kapasitetsutnyttelse.

6.2 Hva er Revenue Management

Revenue Management omhandler å analysere og forutse kundeatferd på mikro og makro nivå, deretter å optimere produkt og service tilgjengelighet til priser som optimerer omsetningsvekst. En definisjon på denne prisstrategien vil være å selge den riktige varen, i riktig pakke, til riktig tid og varighet, til riktig kunde, gjennom riktig kanal, til riktig pris. For å kunne mestre dette er man nødt til å forstå kundesegmentets verdioppfattelse av produktet eller tjenesten for så å tilby et optimalt tilpasset tilbud til dette segmentet. Dette gir forbrukeren selv muligheten til å velge pris, fordi prisen er flytende.

Anvendelsen av revenue management er mest effektiv når den brukes til operasjoner som har følgende egenskaper: relativ fast kapasitet, forutsigbar etterspørsel, bedervelige inventar, passende kostnad og prisstruktur, og variabel og usikker etterspørsel. (Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2012, s 4).

RM omhandler denne formen for etterspørselsvariasjoner, systemene og metodikken som er avgjørende for å ta det strategisk riktige valget. Det innebærer god styring av bedriftens interaksjon med markedet med et klart mål om å øke inntektene (Talluri og Van Ryzin 2005, s 1-2).

6.3 Opprinnelsen av Revenue Management

Revenue Management stammer fra flyindustrien og begynnelsen av ”The Airline Deregulation Act” i 1978. Denne handlingen betydde mindre statlig kontroll av flyselskapers prisnivå som

tidligere var basert på standardiserte overskuddsnivåer og priser. Dette førte til store endringer og innovative løsninger i bransjen. De store flyselskapene begynte å utvikle teknologiske reservasjonssystemer og globale distribusjonssystemer som førte til stor lønnsomhet (Talluri og Van Ryzin 2005, 10).

I nyere tid har RM funnet sin vei inn i hotellbransjen og blir ofte omtalt som den mest lønnsomme måten å drive et hotell på ved at man priser ut i fra ulike rom og etterspørsel.

6.3.1 Kriterier for anvendelse av Revenue Management

Revenue Management benyttes for å sette priser i forhold til forventet etterspørsel. Dette gjøres for å ha mulighet til å selge samme vare eller tjeneste til de som er villige til å kjøpe ved høy etterspørsel til høy pris og til de som kjøper ved lav etterspørsel til lavere pris. Dette kan også forklares som priselastisitet. Ikke alle bedrifter eller bransjer kan praktisere revenue management, men de bedriftene som har størst utbytte av det har ofte de samme karakteristikkenes: relativt fast kapasitet, forutsigbar etterspørsel, har varer/tjenester som ikke kan lagres, kan styre priser selv, hvor variable kostnader er lavere enn faste kostnader, og har sesongsvingninger i markedet (Kimes 1989, Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000,4). En bedrift som skal praktisere Revenue Management må ha muligheten til å segmentere markedet sitt helt ned til betalingsvillighetsnivå, kort forklart hvor mange kroner en er villig til å bruke på et hotellrom en gitt tid. I tillegg bør man ha informasjon og oversikt over etterspørsel i et historisk perspektiv og mønstre for hvordan kunder booker.

6.3.2 Segmentering

Hotellbransjen har mye å lære fra flybransjen når det gjelder å segmentere sine kunder i forhold til prissensitivitet. Mange flyselskaper har vært flinke til å sette restriksjoner på billige billetter med kanselleringsavgifter og lignende. Dette tvinger prisbevisste kunder til å bestille sine billetter lenge før bruk og gjør at de kundene som er mer opptatte av fleksibilitet vil godta en høyere pris så lenge billettene er tilgjengelige (Kimes 1989, Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000,9).

6.3.3 Fast kapasitet

Hotellene selger flere former for kapasitet; konferanse, bankett og spa. Det mest vanlige er likevel hotellrom, en type kapasitet som er relativt fastsatt så fremt hotellet ikke utvider.

Kapasitet i forhold til hotellrom vil si mengden tid en kunde kan benytte seg av hotellrommet og ikke rommet i seg selv (Kimes 1989, Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000,4).

6.3.4 Historikk

For å kunne prognostisere frem i tid må en hver bedrift ha full kontroll på historikken sin. Det gjelder alt fra bookingsmønstre til etterspørsel og er et utgangspunkt for å kunne lage så nøyaktige prognoser som mulig (Kimes 1989, Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000,9).

6.3.5 Produktet kan bestilles før bruk

De fleste hotellrom selges før kunden ankommer hoteller og dermed blir etterspørselen mer forutsigbar (Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000, 4).

6.3.6 Produktet kan ikke lagres ved dagens slutt

Et hotell selger ikke en fysisk vare, men en gitt tidsperiode. Man kjøper ikke et hotellrom, man leier det i en tid regulert av hotellet. Dersom et hotellrom ikke blir solgt forsvinner inntjeningen på det rommet for alltid. Dette fordi man jobber ut i fra et tidsaspekt og ikke et produktaspekt. Jobbes det med inntjeningen i forhold til tidsbruken av et hotellrom er det mulig å praktisere mer lønnsomt (Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000, 4). Man kan med andre ord sammenligne et hotellrom med en ferskvare i en dagligvarebutikk.

6.3.7 Variable kostnader er lavere enn faste

Ifølge Kimes (1989, Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman (2000,5) bør bedrifter som bedriver Revenue Management inneha en kostnadsstruktur hvor de faste kostnadene er høyere enn de variable. De variable kostnadene er det som gjør det mulig å heve og senke priser alt etter hvor høy eller lav etterspørsel det er i markedet

6.3.8 Sesongvariabel etterspørsel

Mange bedrifter opplever at etterspørselen til sitt produkt varierer fra tid på døgnet, uken, måned eller tid på året. Disse sesongvariasjonene er viktige å ha kontroll på når det skal praktiseres Revenue Management for å kontrollere perioder med høy og lav etterspørsel (Kimes 1989, Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000,9).

6.4 Hva menes med RevPAR?

RevPAR er en forkortelse for *revenue per available room* og brukes i revenue management sammenheng for å kunne få et bilde på hvor høy fortjeneste per tilgjengelige rom man har. RevPAR er kalkulert ved å dele den faktiske inntjeningen på salg av rom på antall tilgjengelige rom (Tranter, Stuart-Hill, Parker, 2014, s. 179, egen oversettelse). Om man for eksempel har et hotell med hundre rom og selger halvparten av dem for kr. 1000 per natt. Vil ens RevPAR være kr. 500,-. Da selgere ble målt på beleggsprosent og fikk bonus etter dette ville selgere dumpe prisen for å kunne oppnå høyere salgstall og solgte da produktet til en lavere pris for å nå en høyere prosent i belegg, dette startet en diskusjon om hva som er viktigst av pris og beleggsprosent. Rundt 1990 endret da hotellene til å måle selgerne på RevPAR fremfor beleggsprosent (Tranter, Stuart-Hill, Parker, 2014, s. 180, egen oversettelse). Dette gjør da at man får en bedre oversikt over hva man faktisk tjener og gir en bedre oversikt over hvordan et hotell kan nå målene sine. RevPAR er derfor et viktig verktøy for å kunne optimalisere sin kapasitetsutnyttelse og omsetting.

6.5 Segmentering

En markedsfører kan sjelden tilfredsstille alle i et marked. Ikke alle har samme behov eller ønsker. Markedsførere begynner derfor å dele opp markedet i segmenter av potensielle kjøpere. De finner frem til atskilte grupper av kjøpere som vil kunne foretrekke eller kreve forskjellige blandinger av produkter og tjenester, og tegner en profil av dem. Markedssegmenter kan identifiseres ved at man studerer demografiske, geografiske, psykografiske og atferdsmessige forskjeller blant kjøpere. Markedsførerne bestemmer seg så for hvilke segmenter som frembyr den beste muligheten – og dette er målgruppen i markedet. Bedriften utvikler så et markedstilbud for hver enkelt målgruppe som velges ut (Kotler, s. 10, 2005). Markedsførere kan undersøke de ulike holdningene akademikere, kroppsarbeidere eller studenter har til et produkt for å kunne danne et bedre bilde av sitt marked. (Kotler, s. 232, 2005). Når segmenter er dannet, ser forskjellen på om forskjellige kjennetegn er forbundet med hvert enkelt markedssegment. Forskjellen kan for eksempel se på om folk som heller ønsker kvalitet enn lav pris når de kjøper hotellrom tilhører forskjellige geografiske, demografiske og psykografiske grupper (Kotler, s. 232, 2005).

6.5.1 Geografisk segmentering

Geografisk segmentering innebærer at markedet deles inn i forskjellige geografiske enheter som land, regioner, fylker byer eller nabolag. Bedriften kan satse på ett eller fåtall geografiske områder, eller den kan satse på alle, men ta hensyn til lokale variasjoner. Mange bedrifter bruker kartografisk programvare for å finne den geografiske beliggenheten til kundene. På denne måten kan en detaljist finne ut at de fleste kundene hans befinner seg innenfor én mils radius fra bedriften og videre konsentrert innenfor visse postkoder. Dette gjør det mulig for ham å spisse budskapet sitt mer effektivt ved å kartlegge de tetteste befolkede områdene (Kotler, s. 232, 2005).

6.5.2 Demografisk segmentering

Demografisk segmentering betyr at markedet deles inn i grupper basert på variabler som alder, familiestørrelse, status, kjønn, inntekt, yrke, utdannelse, religion, etnisk opprinnelse, generasjon, nasjonalitet og sosial klasse. Demografiske variabler er mest brukt for å skille kunde grupper. En årsak er at kundebehov, preferanser og brukshyppighet ofte er forbundet med demografiske variabler. En annen årsak er at demografiske variabler er enklere å måle. Selv når målgruppen er i ikke-demografiske ordelag (f.eks. personlighetstype), er det nødvendig å trekke inn demografiske kjennetegn for å kunne beregne størrelsen på markedet og mediet som bør brukes for effektivt å nå dette markedet (Kotler, s. 232, 2005). Alder og hvilken fase man er i i livet spiller en stor del i markedsføring, da man kan være en viss alder, men likevel i en annen fase i livet, f.eks. kan man begynne studere noen år senere og da være økonomisk svakere enn andre i samme alder, men i en annen fase i livet. Hvilken generasjon man tilhører påvirker hvilke forventninger og behov man har, senere generasjoner vil f.eks. ikke ha noen tilhørighet til fysisk media som cd-er, mens en eldre generasjon vil fremdeles etterspørre denne typen produkter.

6.5.3 Psykografisk segmentering

Psykografisk segmentering blir kunder delt inn i forskjellige grupper på grunnlag av livsstil, personlighet eller verdier. Personer innenfor samme demografisk gruppe kan likevel ha veldig forskjellige psykografiske profiler (Kotler, s. 235, 2005). Mennesker har fler forskjellige livsstiler; de har forskjellige holdninger, interesser og driver med ulike aktiviteter. Dette påvirker forbruk av varer og tjenester. Livsstiler formes delvis av hvorvidt forbrukere er fanget av *tidsklemma*, eller om de lever på et stramt budsjett. Forbrukere som opplever tidsklemma er tilbøyelige til å gjøre flere ting samtidig. De ringer og spiser mens de kjører bil eller de sykler til

jobb for trening. For å kapitalisere på denne gruppen vil bedrifter tilpasse produktet til segmentet ved å tilby en vare til en lavere pris. Personlighet påvirker segmentering ved at produktet tilpasser seg forbrukeren. Forbrukeren kan identifisere seg med den statusen eller beskjedne produktet gir, f.eks. dyrere mer sofistikerte biler eller aktivitetsprodukter som *Nike* som spennende og sporty. Noen markedsførere segmenterer etter kjerneverdier, som er det system av overbevisninger som ligger bak forbrukerholdninger og oppførsel. Kjerneverdier går mye dypere enn oppførsel og holdninger og bestemmer langsiktige valg og ønsker på et grunnleggende nivå. Markedsførere som segmenterer etter verdier, mener at ved å appellere til folks indre jeg er det mulig å påvirke deres ytre jeg. Det vil si deres kundeoppførsel (Kotler, s. 236, 2005).

6.5.4 Atferdssegmentering

Atferdssegmentering innebærer at kjøpere deles inn i grupper på basis av sine kunnskaper om, holdninger til, bruk av og respons på et produkt. Mange markedsførere mener at atferdssegmentering – anledninger, produktfordeler, brukerstatus, brukshyppighet, lojalitetsstatus, kjøpsprosessfase og holdning – er det beste utgangspunktet når man skal sette opp markedssegmenter (Kotler, 2005, s. 236). Kjøpere kan deles inn etter ved hvilke anledninger de får et behov, kjøper eller bruker et produkt. Flyreiser er f.eks. noe som kan bli aktuelt i forbindelse med anledninger som har med arbeid, ferie eller familie. Et flyselskap kan spesialisere seg på grupper der en av disse anledningene dominerer, derav charter-selskaper som frakter feriereisende. Segmentering etter anledningskriteriet kan bidra til å utvide bruken av et produkt.

6.6 Posisjonering

Posisjonering er å designe bedriftens tilbud og image så bedriften okkuperer en meningsfull og distinktivt komparativ posisjon i kundens hode (Hooley, Piercy, Nicoulaud, 2012, s. 184, egen oversettelse). Det essensielle prinsippet av posisjonering er at man er opptatt av hvordan kundene i forskjellige deler av markedet oppfatter bedriften, produktet, servicen eller til og med et brand. Posisjonering kan bli sett på i mange måter som utfallet av bedrifters forsøk på å skape effektive konkurransefortrinn for deres produkter og tjenester (Hooley, Piercy, Nicoulaud, 2012, s. 185, egen oversettelse). Men, ikke alle komparative variabler vil skape en sterk konkurransedyktig posisjon; forsøk på å differensiere må møte følgende kriterier:

- **Viktighet:** Å differensiere bør skape en høyt verdsatt fordel for en signifikant mengde kunder.
- **Særegne:** Differansen kan ikke bli lett imitert eller gjort bedre av andre.
- **Overlegene:** Differansen bør gi en overlegen måte for kundene å oppnå fordelen til produktet.
- **Kommuniserbar:** Differansen bør være mulig å kommunisere til kundene. Og kundene må også forstå differansen.
- **Økonomisk oppnåelig:** Målkunden må kunne ha råd til å betale for forskjellen.
- **Lønnsom:** Differansen vil kreve en pris til å gjøre det lønnsomt for bedriften.

En måte å forklare utfallet av søket etter forskjeller som betyr noe for målkunden og hvordan vi utfører dem på en spesifikk måte; er konseptet for verdiproposisjon – løftet gitt til kunden som omslutter den posisjonen vi ønsker å ha i forhold til konkurrentene (Hooley, Piercy, Nicoulaud, 2012, s. 185, egen oversettelse). Posisjonering starter med et produkt. En enhet, en tjeneste, en bedrift eller til og med en person. Men posisjonering er ikke hva man gjør med et produkt. Posisjonering er hva du gjør med sinnet til kunden. Du posisjonerer produktet i hodet på kundene. Et eksempel på dette er at man ikke kjøper konsertbilletter, man kjøper en opplevelse, eller at man ikke kjøper avisen, man kjøper nyheter. Det er viktig å ha en klar og sterk posisjon og det finnes tiltak man må unngå for å oppnå den posisjonen man ønsker:

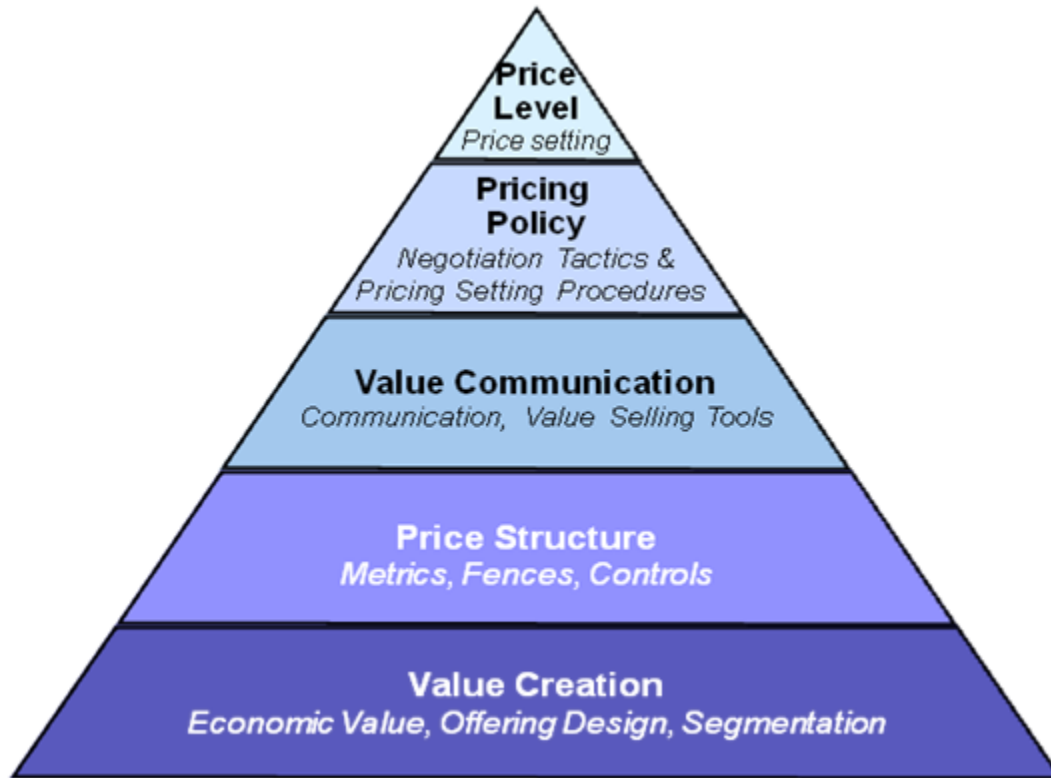
- **Underposisjonering:** Når kunder bare har en vag anelse om hva bedriften og deres produkter. Og gir ikke uttrykk om noe spesielt vedrørende produktet. Produktet har bare blitt *en del av mengden*.
- **Overposisjonering:** Når kunder har for smal forståelse for bedriften og deres produkter eller merke. For eksempel finnes det bedrifter som tilbyr en mengde luksuriøse varer som koster flere tusen kroner, men det er også viktig for bedriften at kundene vet at de tilbyr rimeligere produkter.

- **Forvirret posisjonering:** Hyppig endringer og selvmotsigende kommunikasjon til kundene kan forvirre kunder vedrørende bedriftens posisjon. Kjøpere har et uklart bilde av merket.
- **Tvilsom posisjonering:** Løftene gitt av bedriften eller produktet er kanskje ikke til å tro for kjøperne. Omfatter å posisjonere seg lite troverdig, hvor kundene ikke tror på løftene gitt av merket uti fra pris, spesifikasjoner eller produsent.

Essensielt er posisjonering opptatt av å forstå hvordan kundene sammenligner alternative tilbud på markedet og bygger strategier som beskriver til kundene hvordan bedriftens tilbud varierer fra konkurrentene på måter som er til fordel for kundene (Hooley, Piercy, Nicoulaud, 2012, s. 186, egen oversettelse).

6.7 Prisstrategier

Pris er et av de sterkeste konkurransemidlene enhver bedrift har. Den påvirker både etterspørselen og bedriftens Revenue. Nedenfor illustreres modellen ”The Strategic Pricing Pyramid”, som beskriver fem ulike nivåer innen strategisk prising, hvor de lavere nivåene støtter og legger premisser for de høyere nivåene.



(Kilde: Nagle, Hogan og Zale 2014, 7)

I følge artikkelen ”*What is Strategic Pricing*” beskriver Nagle og Hogan at en omfattende prisstrategi består av flere nivåer som danner et grunnlag for prissetting, og som vil maksimere profitten over tid. Disse nivåene samler det vi kaller ”The Strategic Pricing Pyramid” (Hogan og Nagle 2005, 1).

Ordet strategi brukes i ulike kontekster for å antyde forskjellige ting. Her bruker vi det for å koordinere ellers uavhengige aktiviteter for å oppnå et felles mål, som er lønnsomhet i strategisk prising. For å maksimere profitten kreves det mye mer enn bare håndtering på prisnivå. Det krever at produkter og tjenester inneholder bare de elementene som kundene er villige til å betale for, uten de elementene som unødvendig driver opp kostnadene mer enn de tilfører verdi. Det krever kreativitet i hvordan du samler inntekter slik at kundene som får mer verdi fra din

differensiering betaler mer for det. En god prisstrategi innebærer fem distinkte men veldig forskjellige sett av valg som bygger på hverandre (Nagle, Hogan og Zale 2014,7). Videre skal vi ta for oss hvert enkelt nivå, og gå dypere inn i dem.

6.7.1 Value Creation

I det laveste nivået i prispyramiden, fortelles det at kunden eier aspekter ved oppfatning av pris. Det finnes ulike måter å ta til seg informasjon om en gitt pris og hva den har med verdisituasjon å gjøre. Kunden kan oppfatte samme pris og innhold på ulike måter avhengig av hvordan verdien av produktet kommuniseres (Hogan og Nagle 2005, 2). Vi skal ta for oss noen aspekter ved oppfatning av pris og hva den har med verdi å gjøre.

6.7.2 Reference Prices

Reference prices er hva en kunde oppfatter som rimelig og rettferdig pris for et produkt. Ved å klare å kommunisere dette, så klarer bedriften å tiltrekke seg kunder (Nagle, Hogan og Zale 2014, 90). Her må man finne ut hva kunden oppfatter so...

6.7.3 Price Structure

I nivå 2 tar Hogan og Nagle for seg følgende i deres artikkel; når man forstår hvordan verdi skapes for de ulike kundesegmentene, er det neste steget i en prisstrategi å lage en prisstruktur. En vanlig feil når bedrifter setter en prisstruktur er å anta at deres mål er å sette en pris for produktet og ikke for kundesegmentet. Et produkt kan gi en annen verdi avhengig av kunden. Hensikten med mer kompliserte prisstrukturer er å gjenspeile forskjeller i potensielle bidrag som kan tas fra ulike kundesegmenter (Hogan og Nagle 2005, 3).

6.7.4 Price & Value Communication

I nivå 3 handler det om å forstå verdien dine produkter skaper for kundene, og vise forståelse for at en verdibasert prisstruktur kan fortsatt føre til dårlig salg – med mindre kunder ser verdien av produktet. Et eksempel fra artikkelen "What Is Strategic Pricing" kommer Hogan og Nagle med et eksempel fra da Apple lanserte sin iPod. Noen kjøpere mente at prisen på 299 amerikanske dollar var for høy for produktet, nettopp fordi verdikommunikasjonen fra Apple ikke var god nok. Det mange ikke visste var at man hadde mulighet til å kjøpe individuelle sanger istedenfor en hel cd som gjorde at kundene ville spare masse penger i lengden. Apple hadde altså ikke klart å kommunisere verdien godt nok i produktet deres, som førte til mindre betalingsvilje og redusert salg (Hogan og Nagle 2005, 4).

En suksessfull prisstrategi må rettferdiggjøre prisene som tas når det gjelder verdien av fordelene som tilbys. Utvikling av pris- og verdikommunikasjon er en av de mest utfordrende oppgavene for markedsførere på grunn av den store variasjonen av produkttyper og kommunikasjonsmetoder. Om ikke kundene oppdager eller har tilstrekkelig kunnskap om differensiert verdi, vil enhver prisstrategi som er verdibasert mislykkes (Nagle, Hogan og Zale 2014, 11).

6.7.5 Pricing Policy

Nivå 4 handler om prispolitikk. En prispolitikk er et resultat av hva bedriften selv kommuniserer til kundene (Nagle, Hogan og Zale 2014, 12).

6.7.6 Price Level

Det 5. og siste nivået i prispyramiden er prisnivåer. Prisnivåer handler om å sette den rette prisen for å maksimere profitt (Nagle, Hogan og Zale 2014, 13). Det å prissette er en utfordrende oppgave, grunnen til dette er at mange bedrifter mangler en systematisk prosess som klarer å finne en riktig pris som tar hensyn til ulike faktorer som kunde verdi og balanserer kostnader, samt å ta hensyn til konkurrentene (Hogan og Nagle 2005, 6). Med bakgrunn i underliggende nivåer settes prisnivåene. God utført prising virker positivt, mens dårlige avgjørelser får økonomiske og konkurransemessige følger (Nagle, Hogan og Zale 2014, 124).

6.8 Kapasitetsutnyttelse:

Kapasitet er definert som mengden plass tilgjengelig å fylle. For en bedrift kan maksimal kapasitet være antall produkter en kan produsere, mens i en restaurant er kapasiteten totalt antall seter og på et hotell er det antall rom (Tranter, Stuart-Hill, Parker, 2014, s. 153, egen oversettelse). Å ha kontroll på kapasitet er ytterst viktig i hotellbransjen er fordi varene er *bederverlige*. Bederverlig varer er definert som produkter eller tjenester som har muligheten til å sløses bort eller tapes. Dette gjelder ikke kun mat; hotellrom og flyseter er også bederverlige. Et tomt rom eller sete kan ikke lagres og selges på en annen flyvning eller neste natt (Tranter, Stuart-Hill, Parker, 2014, s. 154, egen oversettelse). Kapasitetsutnyttelse er prosessen av kontrollere antall enheter og tilgjengelighet på produkter og tjenester igjennom forskjellige distribusjonskanaler. Både lang- og kortsikts strategier for å administrere kapasitet er nødvendig for å optimalisere omsetning (Tranter, Stuart-Hill, Parker, 2014, s. 154, egen oversettelse). Vi kan visualisere kapasitetsutnyttelse ved å gjøre det om til et varehus hvor det er hyller med de forskjellige distribusjonskanalene. Hele bedriftens kapasitet er plassert på disse hyllene og sortert etter dato. Hvor en hylleplass er til *Expedia*, *Booking.com*, gruppesalg o.l. Hver gang en reservasjon blir gjort, blir det tatt én enhet fra dens respektive hylleplass og satt i et eget område hvor solgte varer plasseres (Tranter, Stuart-Hill, Parker, 2014, s. 154, egen oversettelse). Så fort en hylle er tom for sin vare er det ingen ledig kapasitet igjennom denne kanalen for den datoen. Ofte er det en kategori eller kanal som blir booket opp først, og reservasjonsforespørsler kan fremdeles komme, da må bedriften bestemme seg for om det lønner seg å ta kapasitet fra en annen kanal. For eksempel kan *Expedia* sin hylle være tom og man kan da ta fra *Booking.com* sin kapasitet (Tranter, Stuart-Hill, Parker, 2014, s. 154, egen oversettelse). Noen ganger er enkelte kanaler stengt uten å motta noe hylleplass overhodet. Dette vil skje for lavpris- eller rabatterte kanaler under perioder med høy etterspørsel (Tranter, Stuart-Hill, Parker, 2014, s. 155, egen oversettelse).

6.8.1 Kontrollere tilbud og etterspørsel

I en ideell verden ville hotell kunne matche kapasitet nøyaktig til etterspørsel. Et hvert avvik fra full kapasitet og total utnyttelse av hotellets ressurser vil resultere i reduksjon av total profitt. Arten av etterspørsel for hotellrom og tilknyttede tjenester er veldig vanskelig å forutse og lider av brede variasjoner i volum og type (Jones, Lockwood, 2012, s. 71, egen oversettelse). Det er to strategiske praksiser for kapasitetsutnyttelse; ”jage etterspørsel”, krever et system som vil gi mulighet for å effektivt justere kapasitetsnivå for å håndtere variasjonene i etterspørsel, dette er vanskelig å oppnå på grunn av den faste kapasiteten. Den alternative strategien er å operere med fast kapasitet, derav eliminere behovet og muligheten til å variere kapasitet i forhold til etterspørsel. Med denne strategien vil man da måtte si nei til gjester når etterspørselen er høy. Men igjennom verktøyene i revenue management vil det være mulig å flytte denne etterspørselen til andre perioder (Jones, Lockwood, 2012, s. 74, egen oversettelse). Ved lav etterspørsel vil man prøve å øke etterspørsel. Dette basert på at etterspørselen enten er for lav, eller at etterspørselen er for lav i en gitt periode. For et uavhengig hotell, kan etterspørsel økes ved å:

- Endre produktet
- Endre distribusjonskanaler ved å identifisere alternativer kilder til etterspørsel, som konferanse eller turoperatører
- Prisreduksjon eller rabatter
- Promosjon igjennom reklame, salgsdrivere eller publisitet

(Jones, Lockwood, 2012, s. 76, egen oversettelse). Ved store etterspørsels variasjoner vil det også potensielt være aktuelt å redusere kapasitet. På basis av de samme prinsippene innenfor å øke etterspørsel. Man vil gjøre et forsøk på å redusere kapasitet fordi man ikke har nok reservasjoner og høy etterspørsel til at man vil kunne fylle opp hotellet; og derfor gjør tiltak for å spare utgifter i forhold til kostnader. For uavhengige hoteller kan kapasiteten reduseres ved å stenge individuelle rom eller etasjer. Disse faktorene er essensielt modifikasjoner på produktet for å påvirke etterspørselen (Jones, Lockwood, 2012, s. 74, egen oversettelse). Alternativt kan man redistribuere tilgjengelighet. Det kan være nødvendig å endre tilgjengeligheten på forskjellige romtyper basert på endringer i etterspørselsmønsteret. For uavhengige hoteller kan det være å konvertere rom fra dobbelt til twin, slå sammen rom til å bli suiter, eller endre større rom til møterom. Det kan også være et alternativ å endre segmentet man tilhører for å appellere til en ny type gjester i et marked hvor ens produkt er mer relevant (Jones, Lockwood, 2012, s. 77, egen oversettelse). Som respons til en situasjon hvor etterspørselen overgår kapasiteten kan vi identifisere strategier for å redusere etterspørsel. Dette gjør man for å ta fordel av å tjene mer på markedssegmenter med høyere betalingsvilje – rett og slett å tjene mer på færre; optimalisere

inntjeningen på de rommene man har tilgjengelig. For å senke etterspørselen er det en enkel måte å skru prisene opp, i hoteller utenfor kjedene behøver an ikke nødvendigvis å øke prisen, men heller å redusere rabatten til enkelte grupper og gjester for å sikre høyere inntjening (Jones, Lockwood, 2012, s. 78, egen oversettelse). Om etterspørselen skulle øke over tilbudet kan man respondere til etterspørselsøkningen ved å øke tilgjengeligheten på rom, en fysisk utbygging av produktet. Det kan også gjøres mindre endringer for å øke kapasitet ved å ha mulighet for å gjøre fler rom om til familierom ved å for eksempel sette inn en sovesofa eller endre singelrom til twinrom eller dobbeltrom (Jones, Lockwood, 2012, s. 77, egen oversettelse). For å kontrollere etterspørselen kan man også justere den så man flytter gjester fra perioder med høy etterspørsel til perioder med lavere etterspørsel. De uavhengige hotellene kan prøve å flytte de reservasjonene de får fra en periode til en annen periode ved å tilby alternativer, da man ikke kan gi dem den tiden de i utgangspunktet ønsker (Jones, Lockwood, 2012, s. 77, egen oversettelse). Å flytte gjester kan også gjøres som en insentiv ved å tilby en lavere pris i perioder med lavere etterspørsel, så gjester som er fleksible med tid kan få en bedre pris ved å tilpasse seg hotellets tilgjengelighet.

6.9 Unique selling points (USP)

USP tilhører og er en viktig del av virksomhetens markedsføringsplan. USP er funksjoner eller oppfattet fordeler ved en vare eller en tjeneste som bedriften mener de skiller seg fra de konkurrerende virksomhetene med. Det skal gi kjøperne en logisk grunn til å foretrekke dem fremfor de andre virksomhetene (Business Directory). Det handler altså om å differensiere seg fra andre for å oppnå konkurransefortrinn i markedet. Og i hotellbransjen hvor virksomhetene ofte blir sett på som relativt like, så vil USP'ene spille en viktig rolle. Man ønsker jo å skille seg ut fra de andre, slik at de velger deg. Eksempler på dette kan være; maten hvor de tilbyr egenprodusert mat, fasiliteter som rommer mange mennesker til konferanser, at beliggenheten er i flotte naturomgivelser eller at de er utrolig god på personlig service.

6.10 Distribusjon

Distribusjon er en del av markedsmiksen og kan defineres på følgende måte ”alle aktiviteter og tiltak en bedrift setter i verk for å utforme og påvirke varestrømmen fra produsent til den endelige bruker”(Kunnskapssenteret). Vi kan dele det inn i to ulike typer distribusjon, nemlig markedsføring og logistikk. Hvordan vi skal få solgt varen vår fra produksjon til forbruker og hvordan vi skal få varen til forbruker. Det fungerer på en litt annen måte innen reiseliv- og hotellnæringen. Fordi den er veldig spesiell når det kommer til distribusjon og skiller seg fra vanlig varehandel. Du har ikke mulighet til å kunne lagre varene dine, slik som du har mulighet til med fysiske varer. Innen transport av fysiske varer så frakter man varen til forbrukeren, innenfor næringen vi skriver om er det motsatt, det er kunden som må transporteres til produsenten. Transporten blir innen reiseliv sett på som en viktig del av opplevelsen. Dette er også for mange en viktig del av reisen. En reiselivstjeneste kan vanskelig eies. Det kundene eier, er sitt eget konsum av opplevelse. Du kjøper ikke en eiendom, men du kjøper rettigheter til å kunne delta i en opplevelse eller tjenesteproduksjon (Ellingsen, Mehmetoglu, 2005, s 255).

Som vi ser har reiselivsprodukt noen andre karakteristikk enn varehandel og det har en viktig betydning for gjennomføringen av distribusjonen av reiselivsproduktene. Du kan ikke fysisk ta eller føle på det du kjøper, så informasjonen man formidler spiller derfor en helt sentral rolle. Distribusjonens oppgave innenfor vår næring handler derfor om å gjøre den riktige informasjonen tilgjengelig for forbrukerne. Dette kan være alt fra priser, avtalevilkår, kvalitet, kapasitet etc (Ellingsen, Mehmetoglu, 2005, s 256). Distribusjonens oppgave handler om å kunne betjene

eksisterende kunder, men den har også en viktig oppgave når det kommer til å utvikle og bearbeide nåværende og nye markeder (Ellingsen, Mehmetoglu, 2005, s 256).

Distribusjon av reiselivsproduktet har to tradisjonelle hovedformer. Med distribusjon ønsker man å kunne etablere kontakt mellom tilbud og etterspørsel, mellom destinasjoner og organisasjoner og reisende. Det er med andre ord et system som gjør reiselivstilbudet tilgjengelig for de som skal reise (Ellingsen, Mehmetoglu, 2005, s 260). Disse to hovedformene er direkte eller indirekte distribusjon. Direkte distribusjon er i sterk vekst på det individuelle markedet, mye også på grunn av at bedriftene selv har utviklet sine egne nettsider. Her finner de all informasjon de måtte trenge i forkant av kjøp, de kan også bestille og betale deler eller hele reisen elektronisk (Ellingsen, Mehmetoglu, 2005, s 262).

”En konsekvens av å velge direkte distribusjon er derfor at man da ikke får tilgang til den kompetansen og de lokale nettverkene som mellomleddene i distribusjonen ofte representer” (Ellingsen, Mehmetoglu, 2005, s 263). Indirekte distribusjon derimot er hvor virksomheten har kontakt med markedet gjennom ulike mellomledd, kanaler som booking.com og Expedia. Den direkte kontakten skjer ikke før kundene konsumerer seg av virksomhetens tilbud. Disse mellomleddene utfører altså oppgaver for produsenten. Konsekvensen ved valg av indirekte distribusjon vil være mangelen på direkte kontakt med markedet (Ellingsen, Mehmetoglu, 2005, s 266).

6.10.1 Distribusjonskanaler

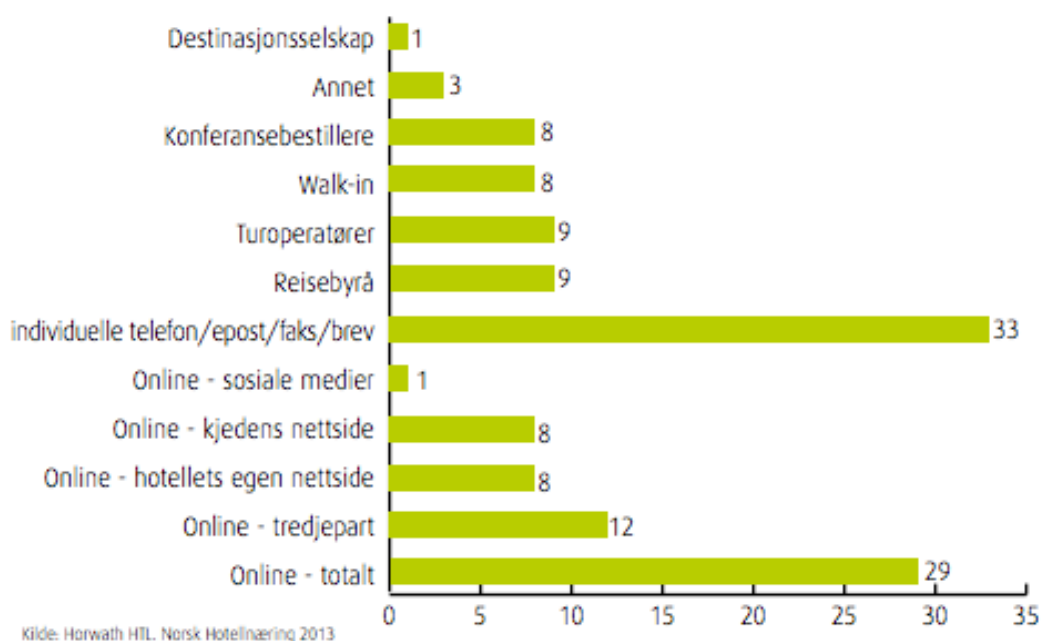
Den teknologiske utviklingen av internett har vært med å prege hvordan vi som forbrukere kjøper hotellovernatting. Dette er også kanskje et av de utviklingstrekkene som mest sannsynlig har påvirket både tilgjengeligheten og distribusjonen av hotell-og reiselivsproduktet mest de siste årene (Ellingsen, Mehmetoglu, 2005, s 266). Gjennom utviklingen av internett har behovet hos forbrukerne om at vi skal være tilgjengelig og at vi gir de muligheten til å få oppdatert og riktig informasjon om vårt produkt.

Hovedfokuset vårt her vil omhandle nettagenter grunnet utviklingen de siste ti årene, hvorfor disse blir viktig i årene fremover og hvilke distribusjonskanaler som er de viktigste for hoteller i dag. Hotellbransjen er en bransje som hele tiden preges av utvikling. Den teknologiske utviklingen av internett har vært med å prege hvordan vi som forbrukere kjøper hotellovernatting, men også hvordan hotellene selger sinne hotellrom gjennom diverse distribusjonskanaler. Dette er de mest benyttede kanalene i dag; Destinasjonsselskap, konferansebestillere, walk-in,

turoperatører, reisebyrå, individuelle telefon/epost/faks/brev, sosiale medier, kjedens nettside, hotellets egen nettside, tredjepart/nettagenter. Det handler ikke lengre så mye om den geografiske beliggenheten, men enda mer om brukervennlighet og hvilke muligheter potensielle kjøpere har mulighet til å tilegne seg ønsket informasjon når de selv ønsker det. Vi forbrukere kan man gjerne si er blitt mer selvstendig i valgene våre ettersom mulighetene for dette også har endret seg med utviklingen. De har tilegnet seg mer erfaring og ikke minst mer kunnskap innenfor de forskjellige kundegruppene. ”Direkte kontakt gjennom for eksempel internettløsninger vil, til tross for en stor økning de siste årene, antas å øke videre (Ellingsen, Mehmetoglu, 2005, s 257)

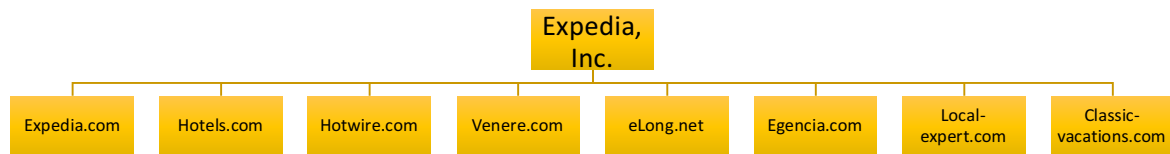
Før var ikke mulighetene for hvordan man bestilte hotellovernatting så avansert. Dette gikk hovedsakelig direkte via hotellene eller gjennom de tradisjonelle reisebyråene. Og med internett har det også oppstått flere og nye distribusjonskanaler for hotellene. Salgene via disse kanalene øker også for hvert år ifølge Horwath’s hovedrapport fra 2013 om vi ser på den norske hotellnæringen og rapporten fant ut følgende; ” Online-bestillingene har imidlertid økt fra 26% til 29%” (Horwath HTL, 2013).

Figur 3.2.4b Solgte romdøgn per salgskanal (%) (n=264)

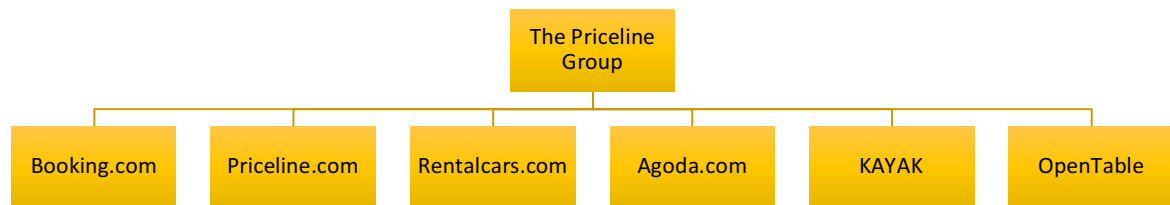


Som vi kan se i tabellen over har utviklingen altså ført til at vi som forbrukere tar i bruk de nye salgskanalene som ser ut til å være kommet for å bli, altså nettagenter/tredjepart. Det kommer her frem at dette er blitt en viktig kanal med hele 29%. Likevel må vi ikke glemme at den mest

benyttede salgskanalen faktisk er direkte kontakt med hotellene. Og det er da fortsatt den viktigste salgskanalen, dette vil da være telefon/epost og walk-ins som til sammen tilsvarer ca 41%. Det kan være flere grunner til akkurat dette, men som med reisebyråer og turoperatører er det kanskje tryggheten som gjør at vi benytter oss mest av det. Direkte kontakt fører også med seg at man får en mer personlig kundeservice. Disse nye distribusjonskanalene som har oppstått og som er de to største selskapene vises i en oversikt under:



(Expedia INC)



(Priceline Group)

7.0 Metode

I dette kapittelet vil vi gjennomgå hvilken forskningsmetode vi har valgt å benytte oss av og hvorfor vi mener denne metoden passer best for å kunne besvare vår problemstilling.

7.1 Valg av metode

Metodelæren handler om hvordan man skal gå frem for å undersøke om antakelser og virkeligheten stemmer overens. Samfunnsforskere studerer mennesker hvor de forholder seg til meninger og oppfatninger fra fagpersoner som sitter med kunnskap om et gitt fagfelt (Johannessen m.fl. 2004, 35). Det skilles mellom to metoder innen samfunnsvitenskapelig metodelære: kvalitativ og kvantitativ metode. I denne oppgaven vil det bli gjennomført en kvalitativ tilnærming hvor det blir benyttet dybdeintervjuer av utvalgte respondenter for å få innblikk om praktisering av Revenue Management er lønnsomt for frittstående hoteller. Ved kvalitative dybdeintervjuer forholder man seg til et begrenset antall informanter og vil på den måten få mer detaljert informasjon om temaet vi undersøker. Hensikten med denne tilnærmingen er å få frem innholdsrike og fyldig data. Slike kvalitative forskningsmetoder blir ofte brukt ved fenomener som er lite forsket på (Johannessen m.fl. 2004, 37).

7.2 Valg av forskningsdesign

I denne oppgaven har vi valgt casedesign som forskningsdesign, da vi mener det er mest praktisk for å få mest mulig detaljrik data fra våre informanter. Casedesign innebærer et studium av en eller flere caser over tid gjennom en detaljert og omfattende datainnsamlingsmetode. Gjennom individuelle dybdeintervjuer får vi informantens personlige erfaringer og meninger som er til interesse for forskningsprosessen (Gripsrud 2010, 79).

”Caseundersøkelse består kort sagt i å samle så mye informasjon som mulig om et avgrenset fenomen.” (Johannesen mfl. 2010, 84).

7.3 Utvalgsprosedyre

En strategisk utvelging av informanter er viktig fordi prosessen har stor innflytelse på analysen av dataene i etterkant (Johannesen mfl. 2010, 109). Hensikten med kvalitative forskningsmetoder er å generere kunnskap, få mer innsikt i temaet man ønsker å undersøke, og dette blir sikret gjennom nøye utvalgte informanter. I denne oppgaven vil vi benytte oss av en strategisk utvelging av informanter for å treffe de rette personene, som har kunnskapen til å svare på vår problemstilling.

Strategisk utvelgelse vil si at forskeren har bestemt seg for hvilken målgruppe forskeren skal rette seg mot for å samle nødvendig data. Utvelging av personer eller informanter til kvalitative undersøkelser er ikke representativt, men hensiktsmessig (Johannesen mfl. 2010, 109).

Kravet vi stiller de valgte informantene er at de må jobbe i hoteller som ikke er knyttet til noen kjede og besitte sentrale stillinger for å kunne besvare spørsmålene vi stiller.

7.4 Primær- og sekundærdata

En slik oppgave krever innsamling av ulike data og gjennomgående undersøkelse om det er noe skrevet tidligere om temaet. Data som er samlet inn av andre forskere kalles sekundærdata, mens datainnsamlingen som gjøres selv kalles primærdata (Gripsrud 2010, 39).

7.5 Datainnsamlingsmetode

Datainnsamlingsmetodene i kvalitative tilnærminger kan deles inn i fire hovedmetoder: intervju, observasjon, dokumentdata og visuelle data (Mehmetoglu 2004, 67). I denne oppgaven vil vi benytte oss av intervju da vi mener det er den mest effektive måten å samle data på grunn av graden interaksjon mellom informant og intervjuer.

7.6 Intervju

I følge Mehmetoglu (2004, 67) er intervju den metoden som brukes oftest av kvalitative forskere. Forskere kan ved bruk av denne intervjumetoden få innsikt i menneskers meninger, persepsjoner, definisjon av situasjoner og virkelighetskonstruksjoner. Ved gjennomføringen av intervju er det viktig å forstå at det ikke kun dreier seg om å stille spørsmål og få svar, men også legge merke til informantens holdning til tema samtidig som muntlig og kroppslige presentasjon. Vi vil derfor også studere våre informanter mens vi foretar intervjuet for å se om det er noe de reagerer på. Hvis holdning og svar er ulikt vil dette bli tatt med i analysen og drøftingen av dataene.

7.7 Intervjutype

I en teori av Fontana og Frey Interviewing: The ART of Science I: M.W Denzin og Lincoln. Handbook of Qualitative Research i 1994 (Mehmetoglu 2004, 68) deles intervju inn i en tredelt intervjutopologi som består av: strukturert, semi-strukturert og ustrukturert intervju. Denne oppbyggingen kommer an på om intervjuene er strukturerte eller standardiserte.

I forhold til våre intervjuer vil vi gjennomføre strukturerte og semi-strukturerte intervjuer. Semi-strukturert intervjuer vil si at vi bruker noen forhåndsbestemte spørsmål men at vi gir informanten frihet til å utdype svarene sine. Dette blir gjort for å oppnå en mer åpen samtale og vil bety at spørsmålene ikke blir like forhåndsbestemte som de i det strukturerte intervjuet. Fordelen med semi-strukturerte intervjuer er at det fører til diskusjon rundt temaet sammen med informanten. Årsaken til at vi også har valgt å benytte oss av strukturerte intervjuer er fordi noen av våre utvalgte informanter befinner seg på andre steder i Norge. Noe som gjør det enklere for både oss og informanten å foreta intervjuer via e-post. Da vil kun intervjuguiden bli sendt til informanten, og han/hun svarer på de de ønsker å besvare. Det negative med strukturerte intervjuer tilsvarer de positive sidene ved semi-strukturerte, vi mister muligheten for en åpen samtale, det blir mer forhåndsbestemt og det er mindre muligheter for tilleggsspørsmål. Vi vil utvikle en intervjuguide som vil være utgangspunktet for hvert intervju. Ved denne intervjuformen kan vi omformulere spørsmålene til hver enkelt informant slik at det unngås misforståelser. I tillegg til intervjuguide vil vi i de semi-strukturerte intervjuene benytte oss av lydopptak og bruke dette senere i analysen og drøftingen.

7.8 Transkribering

Etter intervjuene er gjennomført vil de bli transkribert. Det vil si at vi vil gå gjennom lydopptakene fra intervjuene, og gjøre om dette til tekst slik at det blir lettere å analysere. Vi vil også analysere transkriberingen for å kun ta med oss de dataene vi ønsker og mener er nyttige til de spørsmålene vi stiller. Transkriberingen vil bli lagt til som vedlegg i oppgaven.

8.0 Analyse

8.1 Pris

I denne delen vil vi analysere funnene fra respondentene når det kommer til prissetting. Vi vil analysere hvordan hotellene kan få utbytte av en dynamisk prisstrategi og hva som kreves for det skal lykkes.

Vi spurte respondentene til de intervjuede hotellene om hvordan prisstrategi de benytter seg av, etterfulgt av et oppfølgingsspørsmål om hvordan deres syn på bruk av en dynamisk prisstrategi er. Dette gjorde vi for å få en bedre oversikt over hvilke hoteller som faktisk benytter seg av denne strategien og de som driver en mer fast og kostnadsbasert pris. Dette ga oss svar på at en av respondentene har en egen revenueavdeling og praktiserer allerede et dynamisk prissystem. En annen informant forklarte at de til en viss grad har dynamiske priser, men kun i form av å tilpasse seg etter tid og etterspørsel. Respondenten forklarte videre at dette er noe de ser på, og ønsker å bli flinkere på. De tre siste informantene nevner at de driver en mer kostnadsbasert prisstrategi, og at det nærmeste de kommer en dynamisk pris er at de ”spionerer” på konkurrentene i markedet og priser seg etter de om de føler det er nødvendig. Når vi spurte om hva fordelene med nåværende prissetting fikk vi som forventet flere ulike svar. Respondenten som benytter seg av dynamisk prising forteller at fordelene deres er at de har muligheten styre etterspørselen, samtidig øke belegg og profittmaksimering. Respondenten som delvis driver dynamisk prising kunne også bekrefte våre teorier om at det skaper jevnere belegg og høyere aktivitet. Vi anslår at noe av grunnen til at kun et av hotellene driver aktivt med dynamisk prising dreier som om mangelen på kunnskap om temaet for de andre hotellene, samtidig som økonomi kan spille en faktor. Det krever som kjent tid og penger å etablere et nytt prissystem, hvor det trengs nye ansatte og opplæring.

I den teoretiske forankringen har vi forklart hvordan man kan prise seg dynamisk, med hjelp fra ”The Strategic Pricing Pyramid”. Vi vil ikke kunne gjennomgå alle fem nivåene på grunn av at respondentene ikke var villige til å dele den typen informasjon.

Ved spørsmål om hva den viktigste verdien de skaper for deres kunder svarte alle respondentene sier at deres hotells verdi baseres først og fremst på trivsel og velvære. Det kommer tydelig frem i intervjuene at miljøet og den personlige servicen er hovedgrunnen til gjenkjøp. To av respondentene nevner at deres hotell skaper verdi for gjesten ved at de har egne grønnsakshager og at de produserer all mat selv. Dette er også en del av deres *unique selling point*. Fire av respondentene i undersøkelsen vår forteller at kurs og konferansesegmentet er viktig for driften

av hotellet. For disse gjestene er konferansefasilitetene en viktig verdifaktor og hotellet har derfor utviklet sine konferansefasiliteter ettersom etterspørselen er høy. På spørsmålet "Hvem er deres viktigste kunder" svarte alle informantene businessreisende og som nevnt kurs og konferanse. Disse kundene, spesielt kurs og konferanse har ofte faste avtalepriser. Vi siterer respondent nummer 5: "dynamisk prising er positivt for privatpersoner, mens kurs og konferansegjester foretrekker ikke dette". Vi får forklart videre at det er vanskelig å utføre dynamiske priser til dette segmentet, de ønsker en fast avtalepris for selv å ha kontroll på egne utgifter og budsjetter. Det eksisterer i tillegg avtalepriser som har en viss prosent rabatt ut i fra fleksibel pris, så dersom hotellet benytter seg av dynamisk prising vil også avtaleprisen forandre seg ut i fra dato og etterspørsel, i tillegg til andre faktorer. I følge "the Strategic Pricing Pyramid" blir utfordringen, etter å ha forstått hvilken verdi de kommuniserer til kundene deres å sette en prisstruktur som priser seg for kundesegmentet, og ikke produktet.

En av de fem respondentene forteller at et av deres unique selling points er deres beliggenhet, i tillegg til at de er med i Leading Hotel, som er et kollektiv av luksushoteller. Deres deltakelse i Leading Hotel skaper verdi for et spesifikt kundesegment, og de er villig til å betale en høyere pris. Respondenten forklarer at de har et økende antall pengesterke gjester fra Midtøsten. Dette er et helt nytt segment i Norden, å de velger hotellet deres bevisst på grunn av den høye standarden og medlemskapet i Leading Hotel.

Som forklart i teorien holder det ikke med at hotellene har forstått verdien deres produkter har for gjesten. De må også ha en forståelse for at en verdibasert prisstruktur ikke automatisk fører til økt salg, med mindre gjesten har nok kunnskap og ser forholdet mellom pris og verdi.

Tre av informantene forteller at dette er vanskelig for dem, og bekrefter teorien om at utvikling av pris og verdikommunikasjon er en av de mest utfordrende oppgavene de har innen markedsføring, spesielt på grunn av kommunikasjonsmetoder og produkttyper. Videre beskrives det at dette er noe av grunnene for at de ikke benytter seg av dynamisk prising. Fordi de mener det vil være vanskelig å forklare hvorfor prisen er i endring. Derimot sier teorien at om du kommuniserer pris og verdi riktig til gjestene vil de forstå hvorfor den er dynamisk. Det vil føre til større spredning på etterspørselen.

8.2 Segmentering

Vi har gjennom undersøkelsene fått snakket med våre respondenter om hvem deres målgrupper er og hvem det er som fyller hotellene. Dette var noe respondentene selv også kom veldig naturlig

inn på under intervjuene. Tre av hotellene, som gjelder respondent 1, 2 og 3 har hovedsakelig kun kurs og konferanse boende på sine hotell. Det som også kjennetegner disse tre hotellene er at de ligger litt i utkant av sentrum. Respondent 2 forteller oss at det endrer seg under vintersesongen, der helgene og høytider som påske og jul har en høyere andel individuelle gjester. Videre forteller respondent 2 om deres ønske om å få en større andel utenlandske gjester og at dette er fremtiden. Respondent 4 gir oss et inntrykk av at de har mye forretningsreisende og at det er disse som benytter seg mest av deres tilbud. Det kommer også frem at de har besøk av par, da spesielt unge par. Vi tror dette kan komme av at hotellet ikke ønsker å ekspandere til familiesegmentet. De har også møtelokaler, dermed har de gode muligheter for å nå kurs og konferansesegmentet. Hotellet har også en større andel utenlandske gjester og merker økende etterspørsel fra flere kontinent. Respondent 5 forteller oss at de gjennom hele året har mest forretningsreisende og kurs og konferansegjester. Disse fyller opp hverdagene til hotellet. På sommeren ser de en stor pågang fra utenlandske gjester som ønsker å oppleve Oslo og er faktisk oppe i 80% utenlandske gjester. Ved helg er fordelingen en litt annen, da er det mye weekendreisende som fyller opp hotellet. Ettersom denne respondenten praktiserer revenue management i stor grad så ser vi og mener at deres segmentering er den mest optimale blant respondentene våre. Og det mener vi fordi segmentering er en viktig del av revenue-prosessen hvilket respondentens hotell praktiserer.

8.3 Posisjonering

Posisjonering er å designe bedriftens tilbud og image så bedriften okkuperer en meningsfull og distinktivt komparativ posisjon i kundens hode (Hooley, Piercy, Nicoulaud, 2012, s. 184, egen oversettelse). Vi spurte respondentene om hvilken posisjon de har i markedet og hvilken verdi de mener de skaper for sine kunder. Selv om respondentene svarte litt ujevnt og uklart, ser vi en sammenheng i svarene imellom produktet og svaret de gir. Respondent 2 sier at de ønsker å være størst på sin destinasjon og med dette også legger prisen sin litt høyere, ettersom de hevder deres produkt er overlegen konkurrentene. Teorien sier at posisjonering kan bli sett på i mange måter som utfallet av bedrifters forsøk på å skape effektive konkurransefortrinn for deres produkter og tjenester (Hooley, Piercy, Nicoulaud, 2012, s. 185, egen oversettelse). Så det respondent 2 gjør er å bruke produktet sitt, som har overlegne fasiliteter på sin destinasjon som et reelt konkurransefortrinn og igjennom sin pris, verdikommunikasjon og tilbud posisjonerer seg på en måte som gjør produktet anerkjent som en attraktiv destinasjon. Dette mener vi også viser seg i den høye etterspørselen respondent 2 har i høytidene som påske, vinteren samt jul og nyttår. Vår fjerde respondant snakker om sine konkurransefortrinn som å være et mindre hotell, en nisje med

spesielle rom og hevder dette gir dem en unik posisjon i markedet. Respondenten legger spesiell vekt på størrelsen på rom og at det er noe *eget*; unikt fra de mer standardiserte tilbudene fra kjedehotellene i Oslo. Å differensiere bør skape en høyt verdsatt fordel for en signifikant mengde kunder. Akkurat om dette er tilfellet for respondenten har vi ikke nok data til å få signifikante resultater på. Men en måte å forklare utfallet av søket etter forskjeller som betyr noe for målkunden og hvordan vi utfører dem på en spesifikk måte; er konseptet for verdiproposisjon – løftet gitt til kunden som omslutter den posisjonen vi ønsker å ha i forhold til konkurrentene (Hooley, Piercy, Nicoulaud, 2012, s. 185, egen oversettelse). Til slutt tror vi den fjerde respondentens posisjon i markedet er for tidlig å stadfeste, da det åpnet så tidlig som i november 2015.

Respondent 5 legger til rette for at de har en sterk posisjon i det norske markedet og forbrukernes bevissthet. Hotellet er rangert som nummer 3 på TripAdvisor i Oslo (per. 24.05.2015)

Respondenten sier at "*alle har hørt om Continental*" og de har en sterk kundebase av voksne mennesker som bor i forbindelse med både fritid og business. Hotellet er et tydelig *high-end* produkt som igjennom sin pris og kommunikasjon har en tydelig posisjon i det Norske hotellmarkedet, ved å tydelig vise sine unike sider og deres egne komparative fortrinn, hvilket respondenten sier er deres høye servicenivå, varierte restauranttilbud, døgnåpen *consigliere* og den sentrale beliggenheten i Oslo sentrum. En måte å forklare utfallet av søket etter forskjeller som betyr noe for målkunden og hvordan vi utfører dem på en spesifikk måte; er konseptet for verdiproposisjon – løftet gitt til kunden som omslutter den posisjonen vi ønsker å ha i forhold til konkurrentene (Hooley, Piercy, Nicoulaud, 2012, s. 185, egen oversettelse).

Respondent 1 & 3 har vi dessverre ikke fått svar på hva de hevder er deres posisjon i markedet og har derfor ikke grunnlag for å kommentere det.

8.4 Kapasitetsutnyttelse

Hotellene vi har intervjuet har alle naturlig nok forskjellig total kapasitet og etterspørselsmønster. Men felles for respondentene 1, 2, 3 & 5 er at de har et sesongbetont hotell og en lav- og høysesong. Respondent 4 er nyåpnet i november 2015 og har ikke noen historisk data på etterspørselsmønster så tidlig.

8.4.1 Respondent 1

Vi startet med å spørre *respondent 1* hvilke markedssegmenter som er deres viktigste og deres kunder, hvor de svarte at det er kurs- og konferansemarkedet. Disse gjestene tar opp ca. 80% av hotellets gjester. De siste 20% er ferie-, fritid-, spa- og selskapsgjester (bryllup, konfirmasjoner o.l.). Deretter spurte vi respondenten om det er noen segmenter de ønsker å ekspandere til, hvor de svarte at de også har et ønske om å få fler individuelle reisende gjester, både i helger og ferier. Dette er et mål de jobber for å oppnå. Samtidig ønsker de også om å ta en større andel av event-markedet opp mot PCO (professional conference organisers) og event-byråer. Vi spurtete senere om hvilke booking-kanaler de benytter seg av, hvor vi fikk som svar at de brukte sine egne hjemmesider, De Historiske (nettsted), Norske Konferansehoteller, Booking.com (med fler nettbaserte kanaler), Facebook, destinasjonsselskaper og kommunens nettsider. Deretter stilte vi spørsmål til sesongvariasjonene, hvor de gjorde rede for at høysesongen starter ca. 20. august og varer til 31. januar. Deretter starter lavsesongen 1. februar og varer frem til 19. august. De fortalte oss også at enkelte perioder i lavsesongen som er attraktive og har noe høyere belegg enn gjennomsnittlig i lavsesongen. Vi spurte deretter om de opplever store variasjoner i etterspørsel hvor svarene samsvarte med høy- og lavsesongen. Høy etterspørsel i løpet av høsten og vinteren hvor konferansemarkedet er aktivt, mens i løpet av sommeren er etterspørselen lav.

Respondenten gjør også rede for at de måler antall forespørsler for å overvåke etterspørselen. Vi spør også respondenten hva deres gjennomsnittlig beleggspersent var i 2015, hvilket de gjør rede for at er 43,2%. Ut fra svarene fra respondenten forstår vi at hotellet er svært variabelt i forhold til sesong og møter store utfordringer med å fylle hotellet unntatt i små perioder med høy aktivitet. Å ha kontroll på kapasitet er ytterst viktig i hotellbransjen fordi varene er *bederverlige*. Bederverlig varer er definert som produkter eller tjenester som har muligheten til å sløses bort eller tapes (Tranter, Stuart-Hill, Parker, 2014, s. 154, egen oversettelse). Hotellrom som ikke selges én natt kan ikke lagres og selges dagen etter; står rommet tomt en natt er det for alltid tapt omsetting. Respondenten viser til at deres kunder er 80% konferansemarked og 20% spa, ferie og fritid og selskaper. Igjennom god praksis av kapasitetsstyring kan de regulere etterspørselen og tilbudet for å optimalisere sin kapasitetsutnyttelse og forhold mellom kostnader og inntekter. Det

er to strategiske praksiser for kapasitetsutnyttelse; ”jage etterspørsel”, krever et system som vil gi mulighet for å effektivt justere kapasitetsnivå for å håndtere variasjonene i etterspørsel, dette er vanskelig å oppnå på grunn av den faste kapasiteten. Den alternative strategien er å operere med fast kapasitet, derav eliminere behovet og muligheten til å variere kapasitet i forhold til etterspørsel. Med denne strategien vil man da måtte si nei til gjester når etterspørselen er høy. Men igjennom verktøyene i revenue management vil det være mulig å flytte denne etterspørselen til andre perioder (Jones, Lockwood, 2012, s. 74, egen oversettelse). Her er det praksiser respondenten kan ta til nytte for å senke sine kostnader og bedre utnyttelsen av kapasiteten. Teorien sier at man kan igjennom å ha en dynamisk pris kunne flytte etterspørsel fra perioder hvor den er høy, til der den er lav ved å ha en lavere pris hvor det er lav etterspørsel. Derav flytte noen av forespørslene og ha et jevnere belegg. Alternativt hvor det er en svært lav sesong, hvilket respondenten har i juli, kan det være et lønnsomt alternativ å stenge noe av kapasiteten. Fysisk utelukke enkelte etasjer eller rom for å senke kostnadene på huset og kun bruke en mindre bunke med rom for å svare til behovet. Et annet grep som kan gjøres er å allokere mer kapasitet til booking-kanalene. Om Booking.com, Expedia o.l. hadde fått tilgang til fler rom kunne de solgt igjennom deres kanaler og samtidig gjort seg mer synlig for fler potensielle gjester.

8.4.2 Respondent 2 (Dr. Holms)

Vi fulgte opp respondent 2 med samme spørsmål. For respondent 2 er også kurs- og konferanse den største kundegruppen, samt individuelle gjester i midtuken. Samtidig sier respondenten at de har en sterk periode på vinteren. Vi fulgte igjen opp med å spørre om segmenter de ønsker å ekspandere til, hvor de svarte at de så verdien i utenlandske gjester med høy betalingsvilje og ønsket flere tilreisende internasjonale gjester. Spesielt da kurs- og konferansegjester begynner å avta. Da vi stilte spørsmål rundt høy- og lavsesong fikk vi ikke tilstrekkelig informasjon uten om at det er et hotell som påvirkes av generelle sesongvariasjoner. Spesielle sesongvariasjoner vil finne sted ved juletider og påske, da respondenten er en attraktiv destinasjon i denne perioden av året. Det vi får uti fra dette er at hotellet har endel etterspørsel i tilknytning til helligdager, perioder som er vanskeligere å regulere ved hjelp av å kontrollere etterspørselen. Det som da er essensielt for respondenten er å ta produktets verdi til ettertanke å prise seg rett, så man får riktig pris igjennom periodene med ekstra høy etterspørsel. Dette bekrefter respondenten da han sier: *”Vi vet vi får fullt og har god pris i de periodene det er press.” & ”...vi vet hvilke måneder/dager som selger bra og ikke. Derfor justerer vi priser etter dette.”*. Denne prisen er til ettertanke dynamisk kun etter etterspørsel i høysesong. Respondenten benytter seg av digitale booking-kanaler igjennom egne nettsider, De Historiske, Booking.com, Expedia o.l. digitale plattformer.

Teorien sier det samme som hos den forrige respondenten at man kan relokere etterspørsel igjennom å ta kontroll på kapasiteten ved å påvirke prisen. Men i dette tilfellet er selve periodene som jul, nyttår og påske en faktor for kjøp, akkurat i disse periodene hvor det vil være fullbooket, er det viktigst for hotellet å booke opp fult til rett pris igjennom de rette booking-kanalene. Derimot i selve vinterperioden hvor skibakkene og heisene er i drift har hotellet mulighet til å tilpasse kapasiteten og etterspørselen ved å tilby lavere priser til de dagene som er mindre interessante, samtidig som man utnytter den høye etterspørselen i helgen, spesielle høytider og feriedager.

8.4.3 Respondent 3

Vår tredje respondent er også et hotell som er mest kurs- og konferanse med høye variasjoner i høy- og lavsesong. Respondenten har dessverre kunnet opplyse om når det er høy- og lavsesong. Men igjennom en liten grad av dynamisk prising klarer hotellet å jevne ut beleggsprosenten ved å justere prisen, og dermed etterspørselen. Respondenten sier også at *”vi er avhengig av et minimumsbelegg for å holde hjule i gang, men kan stenge ned om det ikke er god nok omsetting”*. Med dette til ettertanke og hvilke kanaler de gjør seg tilgjengelig på, mener vi det er rom for å øke antall reservasjoner. Respondenten er tilgjengelig på Booking.com og eneste muligheten for booking av rom direkte til hoteller er via e-post eller telefon. Andre respondenter har sagt at *”...fler booker hjemme ifra”* og med dette i bakhodet gjør respondent 3 det vanskelig for kundene å finne hotellet når eneste tydelige tilgjengelighet digitalt er via booking.com. Respondenten sier også at *”våre kunder er stort sett profesjonelle kursplanleggere som kjenner til hvordan hotellene priser seg”* hvilket vi mener bør være potensiale for å kunne implementere en bedre prisstrategi hvor man tar mer kontroll på dagene i uken. Vi ser også muligheten for å introdusere andre kunder en kurs- og konferanse. Respondenten har et svært unikt mattilbud og flere spennende aktiviteter som kan være fristende for fler segmenter av markedet, ikke bare kurs- og konferanse.

8.4.4 Respondent 4 (Camillas Hus)

Vår fjerde respondent er et svært unikt hotellprodukt som ligger i sentrum av Oslo og heter Camillas Hus. Dette er et lite hotell med kun syv rom som er svært nytt; åpnet i 2015. Det er et hotell som er attraktivt for alle og har gjester fra de fleste segmenter. I ukedagene er det et hotell for businessreisende og i helgen er det for det meste kjærestepar eller venner som reiser, men det er ikke et spesielt barnevennlig hotell, så de fokuserer på voksne mennesker. Å justere for kapasitet på Camillas Hus er for tidlig å si, da hotellet er for nytt til å kunne gjøre noen vurdering på sesong. Men da det er et forhåndsvits luksuriøst hotell med en statisk pris, som kun er dynamisk i den grad av hva naboene gjør med sin pris, så er det et potensiale til å introdusere en oppriktig dynamisk verdibasert pris. Vi spurte respondenten om hvilke booking-kanaler de er tilgjengelig på, hvor de respondenten svarte at de er tilgjengelig på Booking.com og får svært mange av kundene sine igjennom denne booking-kanalen, mens respondenten også nevner bedriftsavtaler som gir noen business-gjester, men hovedsakelig delegeres kapasiteten igjennom Booking.com. Respondenten sier også at de mottar reservasjoner via sine nettsider og e-post eller telefon.

8.4.5 Respondent 5 (Hotell Continental)

Da vi spurte Hotel Continental hvilke gjester som var deres nøkkelukter fikk vi vite at det er business i ukedagene, turisme på sommeren og leisure i helgene. I 2015 hadde respondenten ca. 70% belegg igjennom året. I løpet av sommersesongen og ferietider hadde hotellet ca. 80% turister boende på huset. Foruten sterke resultater nesten året rundt er det en lavsesong i starten av året, den første uken i januar og i høstferie uken, da velger gjestene bort Oslo sentrum som destinasjon. Respondenten viser også til at når etterspørselen er på sitt laveste, som er julen, så stenger hotellet. Hotel Continental er et hotell som ligger svært sentralt i Oslo Sentrum og har et sterkt renommé i Norge. De er høyt plassert på TripAdvisor og er utstyrt som et femstjerners hotell. Respondenten sier de er tilgjengelig på de fleste booking-kanaler, de er på Booking.com, Expedia og bl.a. Hotels.com. Samtidig tar de imot bookinger igjennom sitt eget bookingsystem på nettsiden, telefon og e-post. Da respondenten er den eneste av hotellene i vår oppgave som faktisk praktiserer *revenue management* på en reell måte har de måter å justere prisen til å forskyve kapasitet til å møte der hvor etterspørselen er høy og lav. For å senke etterspørselen er det en enkel måte å skru prisene opp, eller det motsatte for å øke prisen i andre perioder (Jones, Lockwood, 2012, s. 78, egen oversettelse). Med dette ser vi på respondenten som en sterk praktiserer av revenue management som utnytter kapasiteten igjennom sin praktisering av revenue management.

8.5 Distribusjonskanaler

Distribusjonskanalene til hotellene har som nevnt hatt en formidabel utvikling de siste årene, da spesielt den teknologiske utviklingen. Dette er også noe vi har snakket med respondentene våre om, her har de har ytret seg om hvor viktig det er å være på de riktige kanalene. Det er store kostnader knyttet til distribusjonskanaler og man er avhengig av at de generer romdøgn. De største kostnadene er knyttet til indirekte distribusjon, hovedsakelig tredjeparter som booking.com og Expedia som da er de største. Det kommer frem i undersøkelsen vår at alle respondentene benytter seg av Expedia eller booking.com og tre av de vi snakket med benytter seg av begge tredjepartene. Flere påpeker at ”alle andre bruker disse tredjepartene” og informant 5 forteller oss at hovedgrunnen er at det er ”en stor produsent og at de generer mye butikk”. Informant 4 forteller om viktigheten av å være på disse distribusjonskanalene, fordi man ønsker å bli sett, da spesielt med tanke på utenlandske turister. Det er flere utenlandske turister som kommer med forespørsel til hotellene og informant 4 sier ”hvorfor ringer de meg? Booking.com” og at ”min erfaring er at ca 85-90% kommer via booking.com”. Selv om det her kommer frem at hotellet har en meget høy andel gjester som kommer via booking.com, så er ikke dette gjeldene for resten av hotellene som er med i undersøkelsen vår. Vi mener dette på grunnlag av teori, men også Horwath’s hovedrapport fra 2013 (Horwath HTL, 2013) som skriver at online-tjenester er voksende, men at direkte kontakt med hotellet som telefon og e-post fortsatt er de viktigste distribusjonskanalene. Respondent 4 ser også endringer fordi ”kunder shopper hjemme hos seg selv”, noe som også kan være grunnen til at disse online-tjenestene er blitt så populære. Forbrukerne bygger seg opp en erfaring i bruken av disse online-tjenestene, det blir enklere å innhente informasjon, bestille, betale og man handler gjerne hjemmefra. Dette støttes også i teorien ettersom noe av det viktigste i denne næringen når det kommer til distribusjon, er hvordan man formidler informasjonen om tjenestene virksomheten tilbyr. Det er altså enighet blant respondentene om viktigheten av å benytte seg av disse type kanalene. Vi mener også at det er med på å åpne opp for nye segmenter og for de hotellene utenfor kjede øker muligheten for å bli sett betraktelig i bruken av disse kanalene. På internett styrer man informasjonen sin selv og de kan selv velge den riktige informasjonen som skal ut samtidig som man kontinuerlig har muligheten til å oppdatere den. Online-tjenester er blitt veldig populære og vi mener at dette kommer av dette er en tjeneste som samsvarer godt med hvordan teorien forteller om viktigheten av informasjonen som formidles og hvordan disse tjenestene fungerer i praksis.

I dagens hotellnæring så ser vi at denne funksjonen er veldig tidsriktig med tanke på utviklingen. Selv om det ikke hos alle respondentene kommer like godt frem hvor viktig distribusjonskanal

dette er, så konkluderer vi med at den er viktig i dag og vil være det i fremtiden. Dette sier vi på grunnlag av at alle som har deltatt i undersøkelsen bruker en eller flere tredjeparter som distribusjonskanal og alle har egen nettside. Her har man også gode verktøy til å måle i hvor stor grad det genererer salg av hotellrom, noe som blir en veldig kontrast til for eksempel annonser i avis. Basert på dataen har man muligheten til å kunne ta avgjørelser ved å bruke statistikk på om det er en lønnsom kanal eller ikke. Sosiale medier er noe som har oppstått samtidig i utviklingen. Disse må på samme måte som andre online-tjenester oppdateres kontinuerlig for å få optimalt utbytte. Alle våre respondenter er på disse plattformene, det er likevel vanskelig å se hvor stor innvirkning disse har på direkte salg og det er vanskelig å måle (Horwath HTL, 2013). Likevel så kan det ha en innvirkning på det å bli sett gjennom disse kanalene, da det er normalt at bilder og videoer deles via disse plattformene. Som igjen kan føre til et ønske om kjøp hos forbrukerne. Direkte kontakt med hotellet som vi har vært litt inne på tidligere, er som tidligere nevnt fortsatt den viktigste kanalen til hotellene. I hovedsak så gjelder dette kontakt via e-post/telefon. Lurer man på noe, har spørsmål, så kontakter man bare hotellet via e-post eller telefon og man vil kort tid etter motta svar på forespørsel. Å få svar kort tid etter forespørsel er også noe vi tror forbrukerne forventer. Grunnen til at det er den største distribusjonskanalen mener vi kommer av at man får en følelse av personlig service allerede i kontaktfasen. Når man har direkte kontakt med hotellene ser vi at det også handler om tryggheten ”om at alt blir som det skal” og ikke minst det å føle seg velkommen.

Nå har vi vært innom de to største distribusjonskanalene for hotellnæringen. Vi har berørt den største innen direkte distribusjon, nemlig e-post/telefon og indirekte distribusjon som da er online-tjenester. Vi ser at forbrukerne har blitt mer selvstendig og at de tar i bruk de nye verktøyene som er kommet. E-post/telefon har de siste årene vært en stabil kanal, det tror vi den fortsetter med nettopp på grunn av den personlige servicen det medfører. Online-tjenester har økt og det er mye som tyder på at denne kanalen kommer til å fortsette å øke siden forbrukerne får mer erfaring. Det som er litt interessant er at næringen tar i bruk begge hovedformene for distribusjon som gjør at man får direkte kontakt med kundene og samtidig dra nytte av kompetanse og de lokale nettverkene som mellomleddene i distribusjonen representerer (Ellingsen, Mehmetoglu, 2005, s 263). Vi ser på online-tjenestene som en positiv utvikling i næringen både for hotellene og forbrukerne. Det er et viktig verktøy for de store kjedene, men også for de mindre som står utenfor kjede. For de utenfor kjede er det en måte å kunne hamle opp med de store kjedene og muligheten for å nå segmenter som passer deres målgruppe er større når de benytter seg av disse verktøyene.

9.0 Verifisering og validitet av datainnsamlingen

Analysen og drøftingen av datainnsamlingen sørget for flere interessante funn. Vi ser at flertallet av hotellene i svært liten grad praktiserer dynamisk prising, med kun en av dem som praktiserer et fullt revenue management system. Vi mener det korte tidsforløpet og den påtreffende streiken har begrenset bredden og dybden av oppgaven vår, da gruppen ser i etterkant at mengden tid burde vært lenger. Vi føler likevel at funnene er godkjente for å kunne avkrefte eller bekrefte antakelser og gi et godt innblikk om hva som kan optimere kapasitetsutnyttelsen for frittstående hoteller.

Vi ser at ikke alle de teoretiske punktene går igjen i svarene vi fikk under våre intervjuer.

Dataene belyser allikevel viktigheten av verdikommunikasjon fra hotell til kunden.

Kvaliteten på dataene ville nok vært bedre hvis gruppen hadde fått gjennomført semi-strukturerte intervjuer på alle våre respondenter, i tillegg til å fått tak i flere respondenter.

10.0 Konklusjon

I denne bacheloroppgaven har vi undersøkt hvordan hotellene gjennom *revenue management* kan optimalisere kapasitetsutnyttelsen for hoteller som ikke er kjedetilknyttet. Vi har gjort flere funn i drøftingen og analysen vår. Det vi har oppdaget er at igjennom dynamiske priser og tydelig verdikommunikasjon samt klare konkurransefortrinn (USP) er at de som arbeider aktivt med *revenue management* har et jevnere belegg og en bredere gjestemiks med businessreisende, turister og weekendreisende som gjerne vil oppleve destinasjonen. Samtidig stadfester man seg en sterkere posisjon i markedet om fler gjester blir kjent med produktet. Vi har funnet i forskningen at hotellet i oppgaven som benytter seg av *revenue management* aktivt har en sterkere posisjon og er mer kjent i forbrukernes minne; hvilket resulterer for dem i både høyere gjennomsnittlig rombelegg og fler kundesegmenter i hotellet. Vi mener at det ville vært gunstig for de andre respondentene som har flere rom og allerede en høy etterspørsel på kurs og konferanse, men lite fritid og feriereisende kan ha et godt utbytte av å implementere disse *revenue management* strategiene for å tiltrekke seg flere segmenter. Igjennom å bruke distribusjonskanalene til å appellere til fler og være mer synlig for de segmentene som hotellene for øyeblikket ikke utnytter. Flere av respondentene har uttrykt at hotellkjedene spiser markedsandelene for kurs og konferansesegmentet i de store byene og for å søke nye kunder ønsker de å ekspandere til pengesterke utenlandske individuelle reisende. To av respondentene har unike mat og drikkeopplevelser tilknyttet hotellet samt fritidsaktiviteter som kan være med å friste andre segmenter til å oppleve destinasjonen. Vi mener at styrker som dette kan være et insentiv til å bringe nye gjester gjennom internasjonale online-tjenester noe vi mener ikke kun bør bli benyttet av kurs og konferansegjester. Mye kapasitet blir allokert til kurs og konferanse i ukedagene, så har vi sett at kapasiteten blir utnyttet dårligere i lavsesong og helger. I lave etterspørsels perioder kan et hotell gjøre følgende tiltak for å øke etterspørselen:

- Endre produktet
- Endre distribusjonskanaler ved å identifisere alternative kilder til etterspørsel som turisme og turoperatører
- Prisreduksjon eller rabatter
- Promosjon gjennom reklame, salgsdrivere eller publisitet

Disse tiltakene ser vi på som positive og proaktive valg som kan gjøres av hotellene til relativt lave kostnader i forhold til gevinsten av å investere og ikke minst bringe nye kunder til hotellet. Som svar på problemstillingen mener vi at igjennom arbeid med pris, booking-kanaler og utvikling av produktet, samt å tilpasse tjenestene til å møte fler segmenter enn kun kurs- og konferanse vil man kunne få bedre utnyttet kapasiteten igjennom fler dager i uken, ikke bare

konferansegjestene i ukedagene. Det hotellene også vil oppdage er at igjennom å styre etterspørselen vil man kunne med pris bevege kundenes etterspørsler i et mønster som gjør at hotellets kapasitet blir utnyttet bedre. Vi mener at i et moderne hotellmarked er det essensielt for hoteller og kunne ta kontroll på kapasiteten sin for å forbli relevante for kundene - samtidig som man maksimerer sin egen inntjening.

11.0 Forslag til videre forskning:

Vi foreslår til slutt at det kan være interessant å se om hoteller med svært få rom og få romkategorier som Camillas Hus kan ta lønnsomhet ved å introdusere et totalt revenue management system.

12.0 Litteraturliste

12.1 Bøker:

Ellingsen, Kristen Albert og Mehmet Mehmetoglu. 2005. *Perspektiver på markedsføring av reiseliv*. Fagbokforlaget.

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset 2010. Metode og dataanalyse.

Hooley, Piercy, Nicoulaud. 2012. *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. Femte utgave. Financial Times Prentice Hall.

Ingold Anthony, Una McMahon-Beattie og Ian Yeoman 2000, Yield Management, strategies for the service industries. Second edition

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*.

Johannessen, Asbjørn m.fl. 2004. *Forskningsmetode for økonomiske og administrative fag: Kvalitativ dataanalyse*

Jones, Lockwood. 2004. *The Management of Hotel Operations : An Innovative Approach to the Study of Hotel Management*. Thomson learning.

Nagle, Hogan & Zale. 2014. The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably. Fifth Edition. Pearson Education Limited.

Nagle, Thomas T. John P. Hogan og Joseph Zale 2011. The strategy and tactics of pricing: a guide to growing more profitability.

Mehmetoglu, Mehmet 2004. Kvalitativ metode for merkantile fag, 1. Utgave.

Philip Kotler, 2005. *Markedsføringsledelse*.

Tredje utgave. Gyldendal akademisk.

Talluri, Kalyan T. og Garrett J. Van Ryzin. 2005. The Theory and Practice of Revenue Management. Springer Science.

Tranter, Stuart-Hill, Parker. 2014. *An Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry: Principles and Practices for the Real World*. New International Edition. Pearson Education Limited.

12.2 Nettsider:

Business dictionary, Lesedato 17.April

2016: <http://www.businessdictionary.com/definition/unique-selling-proposition-USP.html>

Expedia INC, Lesedato 15.April

2016: <http://www.expediainc.com/expedia-brands/>

Horwath HTL, 2013: Hovedrapport "Norsk hotellnæring 2013, 17.årgang" Lesedato 15.April

2016: http://horwathhtl.no/files/2014/05/Horwath_hovedrapport_2013_31.pdf

Kunnskapssenteret, Lesedato 15.April

2016: <http://kunnskapssenteret.com/hva-er-distribusjon/>

Priceline Group, Lesedato 15.April

2016: <http://www.pricelinegroup.com/booking-com/>

Vedlegg 1: Intervjuguide

Åpningsspørsmål:

1. Hvem er du? (Navn, alder, stilling, bakgrunn)

Spørsmål (revenue management):

1. Hva syns dere om revenue management og dynamisk prising?
2. Nåværende prising og hva som er bakgrunn for at dere prissetter som dere gjør ?
3. Fordeler og ulemper med nåværende prising ?
4. Hva skal til for at dere velger en dynamisk prisstruktur?
5. Hvordan tror dere at deres kunder (vil) reagere på dynamiske priser ?
6. Hvor konkurransedyktige vurderer dere dere selv i forhold til konkurrenter og på hvilken måte påvirker dette deres prissetting ?
7. Hvilke er deres viktigste kunder?
8. Hvilken posisjon har dere i markedet blant deres konkurrenter?
 - a. Hva er den viktigste *verdien* dere skaper for deres kunder?
9. Hva ser dere på som deres sterkeste USPs (unique selling points)?
10. Hvilke markedssegmenter benytter dere dere av?
 - a. Hvilke ønsker dere å ekspandere til?

Spørsmål for data:

1. Hvilke booking-kanaler/distribusjonskanaler benytter dere i dag?
2. Når har dere høy- og lavsesong?
3. Opplever dere store etterspørsels variasjoner?
4. Hvordan er deres salgsavdeling organisert?

Vedlegg 2: Dybdeintervju

Hvem er du? (Navn, alder, stilling, bakgrunn)

Fjernet for anonymitet.

Spørsmål (revenue management):

Hva syns dere om revenue management og dynamisk prising?

Vi jobber noe med rev.man og har til dels dynamisk prising. Men dette er noe vi ønsker å bli bedre på. Vi har systemer for dette, emn siden vi har en stor andel gjenkjøp og avtalekunder er det til tider vanskelig å ta ut rett pris.

Nåværende prising og hva som er bakgrunn for at dere prissetter som dere gjør?

Som sagt over, store avtaler og mye gjenkjøp. Prisingen varierer etter sesong og etterspørsel. Vi har en grunnpakke som varierer gjennom året.

Fordeler og ulemper med nåværende prising?

Forutsigbarhet, ulempen er å ikke kan ta ut hva markedet er villig til å betale ved rammeavtaler og bedriftsavtaler. Øking i eksisterende kunder må gjøres jevnt, og ikke ved store prishopp.

Hva skal til for at dere velger en dynamisk prisstruktur?

Vi jobber delvis med det i dag og vil jobbe mer opp mot dette fremover.

Hvordan tror dere at deres kunder vil reagere på dynamiske priser?

Tror kundene vil ha forståelse for det. De vi snakker med om det per i dag forstår at det er prisendringer/ulike priser gjennom året. Hos oss er det rimeligere på våren enn på høsten for de som forespør og ikke har avtale.

Hvor konkurransedyktige vurderer dere dere selv i forhold til konkurrenter og på hvilken måte påvirker dette deres prissetting?

Vi er opptatt av at vi skal være konkurransedyktige på pris, derfor vurderer vi hele tiden markedet, snakker med kundene våre. Spør hvem vi konkurrerer mot når vi skal gi tilbud, samt hva de har i budsjett. Vi har hele veien et bilde av markedet og våre konkurrenter med oss når vi priser oss.

Hvilke er deres viktigste kunder?

Vi har en god blanding mellom offentlig sektor og privat næringsliv. Hovedsakelig lever vi av kurs og konferanse – ca 80 % av vår oms. Kommer herfra. Vi har en del stat og kommune, men i tillegg både små og store fra privat næringsliv.

Hvilken posisjon har dere i markedet blant deres konkurrenter?

Vi er av den oppfattelse av at vi er ansett som en seriøs aktør med god leveringsevne og god mat. Vi er fleksible og løsningsorienterte, det er de tilbakemeldingene våre kunder gir oss. Sammenlignet med våre konkurrenter så har vi nok mye likt, det som skiller oss er menneskene som jobber her – det er vår viktigste resurs.

Hva er den viktigste *verdien* dere skaper for deres kunder?

Våre verdier er raus, vågal, tett på og engasjert. Vi håper vi klarer å skape noe av dette ved hvert besøk hos våre gjester.

Hva ser dere på som deres sterkeste USPs (unique selling points)?

Beliggenhet – avstand til Oslo/Gardermoen, fleksibilitet, hjemmelaget mat, kapasitet og menneskene du møter her.

Hvilke markedssegmenter benytter dere dere av?

Vi har som sagt 80 % av vår omsetning fra kurs og konferansemarkedet. Ferie fritid, spa og selskaper står for de 20 siste prosentene.

Hvilke ønsker dere å ekspandere til?

Vi drømmer om ha mer individuelle reisende, både i helger og ferier og dette er noe vi jobber opp mot. I tillegg til at vi ønsker å ta grep for å ta en større del av event- markedet opp mot PCO og eventbyråer.

Spørsmål for data:

Hvilke booking-kanaler/distribusjonskanaler benytter dere i dag?

Våre hjemmesider, De Historiske, Norske Konferansehoteller, booking.com (med flere) Facecook, destinasjonsselskap – www.--.com (fjernet for anonymitet)

Når har dere høy- og lavsesong?

Høysesong fra ca 20/8 – 31/1. Lav sesong fra 1/2 – 19/8. Enkelte perioder mellom i lavsesong som er attraktive og mer belegg enn resten.

Opplever dere store etterspørsels variasjoner?

Vi er av den oppfatning at høst, vinter er etterspørselen stor og vår/sommer vil folk trekke mer mot sjøen. I stor grad kommer forespørslene tettere på gjennomføring enn tidligere. Vi måler etterspørsel og antall forespørsler osv.

Hvordan er deres salgsavdeling organisert?

Vår salgsavdeling har en salgssjef, 1 selger og 3 på booking/oppfølging. Vi har stor andel gjensalg, så ofte har en person knyttet seg til en på booking og ringer direkte for å booke neste samling.

Videre spørsmål:

Hva er deres gjennomsnittlig RevPAR i 2015 og hva var deres mål?

Revpar i 2015: 381,6 Budsjett: 419,3.

Hva var deres beleggsprosent i 2015?

43,2 %

Detaljert for hver måned?

jan.15 feb.15 mar.15 apr.15 mai.15 jun.15 jul.15 aug.15 sep.15 okt.15 nov.15 des.15

63,8%
44,3%
52,7%
35,5%
40,6%
43,1%
16,9%
42,2%
50,%
52,8%
66,1%
33,1%